

EKUITAS
Akreditasi No.110/DIKTI/Kep/2009

ISSN 1411-0393

STRATEGI BERTAHAN INDUSTRI MAKANAN SKALA KECIL PASCA KENAIKAN HARGA PANGAN DAN ENERGI DI KOTA YOGYAKARTA

Y. Sri Susilo
yssusilo@gmail.com

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify and analyze the strategy of surviving performed by small-scale food industry against the raise of food and energy price in Yogyakarta. The definition of small industry is the business that performed production activity with numbers of production labor 1 – 19 persons. Sample size is 100 respondents. Method of sampling utilizes convenience sampling. Primary data is compiled by interview based on given questionnaires. Besides that, in-depth interview also performed to get more detailed information. Secondary data is obtained from related agencies, and browsing on internet. Data analyzed with descriptive approach. The result shows that all respondent is keeping the production survive and the business runs. Strategy that performed by respondents in order to survive is varied depend on the kind of product and the condition of each respondent's business. The strategy of surviving that is performed is: (1) raising the sell price and (2) not raising the price or price is fixed. Both chosen strategy is combined with strategy: (1) reducing the profit margin and (2) reducing the product size. Another applied strategy is performed efficiency by pressing the promotion cost and the costs that social-related, like several donations for societies around.

Keywords: strategy of surviving, food industry, small industry.

PENDAHULUAN

Strategi bertahan (*survival*) yang diterapkan oleh perusahaan terkait erat dengan kemampuan bertahan perusahaan (Susilo *et al.*, 2003). Kemampuan bertahan lebih dimiliki oleh industri kecil-menengah karena sifat bisnis itu sendiri yang langsung dikelola oleh para pemiliknya sehingga fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mempunyai kecepatan dan tekad (*speed and passion*). Kemampuan bertahan industri kecil ini sejalan dengan pendapat Audretsch *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa bertahan suatu perusahaan tergantung dari: (1) *the startup size*, banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai, (2) *capital intensity*, mencerminkan biaya produksi yang harus dikeluarkan terutama untuk biaya-

biaya tetap, dan (3) *debt structure*, struktur modal terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga utang sebagai beban tetap yang harus ditanggung. Perbedaan nilai dari ketiga unsur tersebut di atas menyebabkan perbedaan tingkat bertahan suatu perusahaan.

Perusahaan kecil yang tidak dibebani oleh banyaknya beban tetap akan terhindar dari kesulitan menanggung semua biaya pada kondisi ekonomi memburuk, walaupun perusahaan kecil sering mengalami kesulitan dalam mengelola skala ekonomi dan sulit bersaing dengan perusahaan berskala ekonomi besar. Struktur utang (*debt structure*) mempunyai pengaruh positif terhadap kesempatan suatu perusahaan untuk *survive* melalui dua alasan. Pertama, atas dasar *agency theory* dalam keuangan Jensen (1986) menyatakan bahwa makin tinggi perbandingan utang dengan modal sendiri, yang mengakibatkan tingginya bunga utang, akan membatasi arus kas yang tersedia di dalam perusahaan sehingga perusahaan kehilangan kesempatan untuk menginvestasikan arus kas tersebut ke dalam proyek investasi yang lebih menguntungkan. Kedua, menurut Caves and Porter (1976), investasi yang besar memang dapat mencegah pesaing-pesaing baru masuk tetapi sekaligus menghalangi perusahaan untuk secara fleksibel keluar dari industrinya.

Dari kedua pendapat Jensen (1986) serta Caves and Porter (1976) terlihat bahwa perusahaan kecil lebih luwes untuk mengalihkan arus kasnya ke proyek yang lebih menguntungkan karena *barrier to exit*-nya tidak tinggi, berbeda sekali dengan perusahaan besar yang lebih kaku. Besarnya beban utang dan beban tetap lainnya menyebabkan perusahaan sulit mengatasi masalah keuangan jika kondisi ekonomi memburuk. Dalam kondisi ekonomi membaik perusahaan besar dengan skala ekonomi besar akan mudah menanggung semua beban berat tersebut dan dapat lebih efisien dalam produksinya.

Pemerintah selama kurun waktu tahun 2005 – 2008 telah menaikkan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) bersubsidi sebanyak 3 kali, yaitu pada bulan Maret 2005 (28%), Oktober 2005 (126%), dan Mei 2008 (28,9%) (Susilo dan Soeroso, 2008). Demikian pula dengan harga gas elpiji (LPG) dan tarif dasar listrik (TDL) pernah juga dinaikkan beberapa kali. Harga pangan, terutama tepung terigu, kedelai, gula, dan minyak goreng dalam kurun waktu terakhir juga melonjak dengan signifikan. Harga pangan selama kurun waktu 2007 – 2008 mengalami kenaikan rata-rata 35%, bahkan ada produk pangan yang harganya naik di atas 100%. Kenaikan harga pangan setidaknya oleh 5 (lima) hal, yaitu (Indef, 2008): (1) penggunaan *biofuel* yang menggunakan input pangan, (2) melemahnya nilai dolar AS terhadap mata uang asing lainnya, (3) meningkatnya harga minyak dunia, (4) menurunnya subsidi pertanian di AS dan negara-negara Eropa, dan (5) kondisi cuaca dan musim akibat dari dampak pemanasan global.

Kenaikan harga pangan dan energi tersebut tentu berpengaruh terhadap biaya operasi dari unit-unit usaha, termasuk industri makanan skala kecil di Kota Yogyakarta. Pada dasarnya kenaikan harga pangan dan energi akan mendorong meningkatnya biaya

produksi. Kondisi ini akan mendorong kenaikan harga jual produk (*cost-push inflation*). Bagaimanakah strategi bertahan yang dilakukan industri makanan skala kecil pascakenaikan harga pangan dan energi di Kota Yogyakarta? Jawaban atas pertanyaan tersebut menjadi fokus artikel ini.

Selanjutnya kajian mengenai strategi bertahan pada usaha skala kecil menjadi hal yang menarik. Setidaknya ada 3 (tiga) alasan yang dapat dikemukakan (Susilo *et al.*, 2002; Susilo dan Handoko, 2002): (1) usaha mikro-kecil relatif lebih mampu bertahan terhadap perubahan lingkungan ekonomi, misalnya krisis ekonomi, daripada usaha menengah-besar. (2) Usaha mikro-kecil relatif dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi yang terjadi. (3) Usaha mikro-kecil mampu menyerap tenaga kerja, terutama tenaga kerja tidak terampil. Untuk mempertajam analisis maka dilakukan riset mengenai strategi bertahan dari industri makanan skala kecil di Kota Yogyakarta.

Sistematika penulisan makalah ini terdiri atas 5 (lima) bagian. Setelah bagian pendahuluan dilanjutkan dengan bagian studi/riset terkait. Bagian ketiga menjelaskan metode penelitian yang digunakan. Hasil dan pembahasan disajikan pada bagian keempat. Selanjutnya pada bagian akhir merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

RERANGKA TEORITIS

Definisi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Sesuai dengan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) terdiri atas (www.depkop.go.id):

- 1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
- 2) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
- 3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Kriteria UMKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Kriteria UMKM

No.	Keterangan	Kriteria	
		Asset	Omset
1.	Usaha Mikro	Maks. Rp 50 juta	Maks. Rp 500 juta
2.	Usaha Kecil	> Rp 50 juta-Rp 500 juta	>Rp 500 juta-Rp 2,5 milyar
3.	Usaha Menengah	> Rp 500 juta-Rp 10 milyar	>Rp 2,5 milyar-Rp 50 milyar

Sumber: www.depkop.go.id

Sedangkan Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan skala industri berdasarkan jumlah tenaga kerja. Definisi BPS termaksud adalah sebagai berikut (www.bps.go.id):

- 1) Industri Kerajinan Rumah Tangga (IRT) adalah industri dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 1-4 orang.
- 2) Industri Kecil (IK) adalah industri dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 5-19 orang.
- 3) Industri Sedang/Menengah (IM) adalah industri dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 20-99 orang.
- 4) Industri Besar adalah industri dengan jumlah tenaga kerja sebanyak > 100 orang.

Industri adalah unit usaha yang melakukan kegiatan produksi, tidak termasuk perdagangan. Dengan demikian industri kerajinan rumah tangga, industri kecil, dan industri sedang merupakan bagian dari UMKM. Walaupun tidak selalu mudah untuk membedakan antara IK dan IRT, namun jika diperhatikan ada beberapa perbedaan utama antara IK dan IRT. Perbedaan-perbedaan tersebut terutama dalam aspek: organisasi, manajemen, metode atau pola produksi, teknologi, pendapatan dan tenaga kerja, produk serta lokasi usaha. Dibandingkan IK, IRT pada umumnya adalah unit-unit usaha yang sifatnya lebih tradisional, dalam arti tidak menerapkan sistem organisasi dan manajemen yang baik seperti lazimnya dalam suatu perusahaan modern, yaitu tidak adanya pembagian tugas kerja dan sistem pembukuan yang jelas.

Menurut Tambunan (2002), ciri-ciri utama lainnya dari IRT antara lain adalah: (1). Sebagian besar dari pekerja adalah anggota keluarga (suami/istri dan anak) dari pengusaha atau pemilik usaha (*family workers*) yang tidak dibayar (khususnya anggota keluarga), (2) proses produksi dan teknologi produksi dilakukan secara manual dan seringkali direkayasa sendiri, dan kegiatan produksi sehari-hari dilakukan di dalam rumah pemilik usaha (pengusaha), mereka tidak punya tempat khusus (*bengkel/workshop*), (3) sebagian besar IRT terdapat di daerah pedesaan, dan kegiatan produksinya pada umumnya musiman karena mengikuti kegiatan produksi di sektor pertanian yang sifatnya juga musiman, dan (4) jenis produk yang dihasilkan pada umumnya adalah dari kategori barang-barang konsumsi sederhana seperti misalnya alat-alat dapur dari kayu dan bambu, pakaian jadi dan alas kaki.

Berbeda dengan IRT, industri kecil (IK) pada umumnya lebih modern. Karakteristik utama dari IK antara lain adalah (Tambunan, 2002): (1) proses produksi lebih mekanis, dan kegiatan produksi dilakukan di tempat khusus (pabrik) yang biasanya berlokasi disamping rumah pengusaha atau pemilik usaha; (2) sebagian besar tenaga kerja yang bekerja di IK adalah pekerja yang dibayar (*wage labour*); dan (3) produk yang dibuat termasuk golongan barang-barang yang cukup *sophisticated*.

Selanjutnya Tambunan (2002) membedakan antara IK yang disebut *demand-pull based small scale industries (SSIs)* dan IRT yang disebut *supply-push based small scale industries (SSIs)*. Perbedaan tersebut didasarkan pada sejumlah aspek, seperti tingkat pendapatan, motivasi pengusaha melakukan kegiatan (tujuan usaha), tingkat pendidikan pengusaha, jenis produk yang dibuat (jenis pasar yang dilayani), nilai investasi awal, faktor utama pendorong kegiatan, dan laju pertumbuhan (Tabel 2).

Tabel 2
Perbedaan antara *demand-pull based SSIs* dan *supply-push based SSIs*

<i>Demand-pull based SSIs</i>	<i>Supply-push based SSIs</i>
a. Kategori IK lebih modern	a. Kategori IRT lebih tradisional
b. Membuat produk <i>non-inferior</i> untuk kelas masyarakat berpendapatan menengah atas.	b. Membuat produk <i>inferior</i> untuk masyarakat miskin.
c. Penghasilan relatif tinggi	c. Penghasilan relatif rendah
d. Kegiatan ditentukan oleh pasar output	d. Kegiatan ditentukan oleh pasar buruh
e. Nilai investasi awal besar	e. Nilai investasi awal kecil
f. Pertumbuhan besar	f. Pertumbuhan rendah
g. Memakai lebih banyak tenaga kerja dibayar	h. Memakai tenaga kerja dari anggota keluarga yang tidak dibayar
h. Tujuan usaha memaksimalkan profit	h. Tujuan usaha untuk sekedar memperoleh pendapatan keluarga.
i. Pendidikan pengusaha lebih tinggi (di atas SD)	j. Pendidikan pengusaha rendah (rata-rata hanya SD atau tidak sekolah)

Sumber: Tambunan (2002)

Strategi Survival

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*", yaitu "*stratos*" yang berarti militer dan "*ag*" yang berarti memimpin (Evered, 1983). Dengan demikian strategi dapat

diartikan kepemimpinan dalam ketentaraan. Dalam perkembangannya terdapat banyak pengertian atau definisi strategi. Salah satu pengertian strategi adalah hal yang menetapkan arah kepada manajemen di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk memenangkan persaingan di dalam pasar (Dirgantoro, 2001).

Pengertian strategi berbeda dengan taktik. Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*), sedangkan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*) (Satyagraha, 1995). Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari strategi agar strategi tersebut dapat diterapkan. Karena strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat (Grant, 2002): (1) menyatu (*unified*), yaitu menyatukan bagian-bagian dalam perusahaan. (2) Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. (3) Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan sesuai dengan seluruh tingkatan perusahaan, bisnis, dan fungsional.

Strategi survival industri kecil tergantung pada tingkat adaptasinya (Schindehutte and Morris, 2001). Konsep strategi dalam perusahaan sering berhubungan dengan fokus atau kunci arah area operasinya (Ireland and Hitt, 1997). Penyesuaian-penyesuaian amat cocok untuk industri kecil karena ketidakpastian dan risiko yang dihadapinya. Ketidakpastian timbul bukan saja karena lingkungannya tetapi juga dari kemampuan menangkap kesempatan yang ada (Belso-Martinez, 2008). Adaptasi didefinisikan sebagai tindakan *entrepreneur* dan kelompoknya dalam memproses informasi yang datang dari lingkungannya dan melakukan penyesuaian-penyesuaian secara cepat untuk umpan balik (McKee *et al.*, 1989; Stoica and Schindehutte, 1999).

Adaptasi mempengaruhi perubahan perilaku strategiknya, meningkatkan kompetisinya, dan mendorong keselarasan organisasi dengan lingkungannya. Tidak ada sebuah organisasi pun yang secara statis sepanjang waktu. Penyesuaian-penyesuaian, perubahan atau peningkatan akan sejalan dengan operasi perusahaannya. Tingkat adaptasi yang timbul dan hasil dari adaptasi selalu bervariasi antarperusahaan (Chakravarthy, 1982; Bonk, 1996). Adaptasi organisasi muncul sebagai suatu bentuk koalisi untuk mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi agar tetap *survival* (Preffer, 1981).

Selanjutnya pada industri kecil-menengah, fondasi yang relevan untuk adaptasi dapat ditemukan pada teori kontingensi. Dasar premis yang digunakan adalah kondisi lingkungan memaksa manajemen untuk mengadakan penyesuaian yang dilakukan sepanjang waktu terhadap strategi dan struktur perusahaan (Ginsberg and Buchholtz, 1990). Kondisi lingkungan yang amat turbulan dan tidak ramah menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan luwes menghadapi semua perubahan tersebut. Industri kecil-menengah merupakan industri yang memiliki perusahaan-perusahaan yang lebih mudah

“berubah” mengikuti perubahan lingkungan karena organisasinya sering tidak terstruktur dan formal serta kontrol langsung dilakukan oleh pemiliknya (Glancey, 1998).

Berdasarkan atas pilihan strateginya, kesuksesan *entrepreneurship* industri kecil terletak pada keputusan masing-masing individu *entrepreneur* yang dapat mengidentifikasi kesempatan, mengembangkan strategi, mengelola sumber yang terbatas, dan menelurkan inisiatif-inisiatif baru dalam menghadapi dinamika ekonomi yang berkembang (Venkataraman and Van de Ven, 1998). Kemampuan melakukan adaptasi bukan merupakan “*luck*”, berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, mempunyai akses ke sumber-sumber atau informasi yang orang lain tidak memilikinya, dan kemampuan individu *entrepreneur* dan kelompoknya untuk belajar menghadapi situasi yang ada.

Bisnis yang lebih kecil lebih menderita terhadap ancaman lingkungan terutama dalam hal kemampuan keuangan dan koneksi dalam memperoleh pinjaman utang. Bisnis kecil sering amat tergantung pada batasan produksinya sehingga bisnis ini cenderung mendasarkan pada ceruk pasar (*niche customer*) (Agarwal and Gort, 1999). Banyak perusahaan kecil menderita karena kehadirannya di pasar amat tergantung pada fluktuasi permintaan dan gempuran yang agresif dari pesaingnya. Kesulitan-kesulitan ini sebagai tantangan yang selalu harus dihadapi oleh industri kecil sehingga memaksanya untuk melakukan inovasi secara cepat, tidak terlalu memperhatikan target atas besarnya keuntungan yang diperoleh, mempunyai pegawai yang tidak kental nuansa *vested interest*-nya terhadap alokasi sumber, serta tidak adanya pembagian yang jelas antara manajer dan pegawainya (Schindehutte and Morris, 2001). Kesimpulannya, industri kecil dengan *entrepreneur*-nya dapat lebih luwes beradaptasi menghadapi opsi-opsi persaingan dan mudah melakukan penyesuaian sepanjang waktu (Woo *et al.*, 1990).

Studi/Riset Terkait

Bank Indonesia (2009a) melakukan survei cepat (*quick survey*) untuk mengetahui dampak krisis ekonomi global terhadap kinerja usaha mikro kecil menengah (UMKM) di Kota Ambon, Provinsi Maluku. Survei dilakukan terhadap 15 pengusaha UMKM yang bergerak di bidang: (1) perikanan, (2) industri pengolahan, (3) perdagangan, hotel dan restoran, serta (4) pengangkutan dan komunikasi. Menurut 73% responden krisis ekonomi global ternyata berdampak terhadap usaha mereka dan sisanya 27% responden menyatakan tidak merasakan dampak krisis ekonomi global. UMKM yang terkena dampak ternyata yang melakukan kegiatan ekspor. Dampak tersebut terutama terjadinya penurunan permintaan terhadap hasil produksi. Selanjutnya strategi bertahan yang dilakukan untuk merespon krisis tersebut diantaranya dengan: (1) mengurangi tenaga kerja atau jam kerja, (2) mengurangi produksi, (3) mengurangi cadangan bahan baku, (3) melakukan efisiensi, (5) mencari pasar dan segmen pasar baru. Strategi atau cara bertahan yang dilakukan tersebut pada dasarnya adalah untuk melakukan efisiensi agar usahanya tetap mampu bertahan.

Selanjutnya Bank Indonesia (2009b) melakukan survei untuk mengetahui dampak krisis ekonomi global terhadap kinerja UMKM di Provinsi Bengkulu. Survei dilakukan terhadap 25 pelaku UMKM yang bergerak di bidang: (1) pertanian termasuk perkebunan, peternakan, dan perikanan, (2) industri pengolahan, (3) perdagangan, hotel, dan restoran, serta (4) pengangkutan dan komunikasi. Dari total responden, sebanyak 62% menyatakan terkena dampak krisis ekonomi global sedangkan sisanya 38% respon menyatakan tidak merasakan dampak negatif dari krisis tersebut. Strategi atau cara bertahan untuk merespon dampak krisis tersebut dengan: (1) melakukan efisiensi dalam usaha, dan (2) membuka pasar baru. Dalam kasus ini dapat dikatakan hampir tidak ada UMKM yang melakukan pengurangan tenaga kerja.

Kajian strategi bertahan atau survival industri kecil pasca gempa bumi di Yogyakarta dilakukan oleh (Susilo dan Krisnadewara, 2007). Survei dilakukan terhadap 100 pengusaha industri kecil yang bergerak di bidang industri kerajinan gerabah dan keramik, industri makanan tahu, industri kerajinan kulit, industri genteng, industri makanan kerupuk, industri kerajinan perak, dan industri kerajinan patung. Metode pengumpulan data dengan survei lapangan dan wawancara mendalam. Analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Strategi bertahan yang dilakukan responden pasca gempa, tepatnya 2 bulan setelah gempa, adalah: (1) berproduksi dengan fasilitas/peralatan terbatas, (2) berproduksi dengan jumlah bahan baku terbatas, (3) berproduksi dengan jumlah tenaga kerja terbatas, (4) berproduksi dengan modal finansial terbatas, (5) membuka *show-room /outlet* saja, (6) jual beli (bahan tembaga dan kuningan, sepeda motor dsb), (7) lainnya. Pada intinya responden IKM dengan segala keterbatasannya tetap berusaha dengan melakukan aktivitas produksi agar usahanya tetap mampu bertahan (*survive*).

Susilo (2005) melakukan riset pada pedagang warung angkringan di Kota Yogyakarta. Responden yang dipilih sebanyak 50 pedagang warung angkringan yang berlokasi di wilayah seputar Beteng Keraton Yogyakarta. Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei lapangan dan wawancara. Metode analisis yang digunakan dalam studi adalah analisis deskriptif. Fokus dalam riset ini terutama yang menyangkut masalah yang dihadapi pedagang angkringan dan strategi yang dilakukan agar usahanya mampu bertahan.

Strategi atau tindakan yang dilakukan oleh pedagang warung angkringan agar tetap mampu bertahan dalam menjalankan usahanya adalah: (1) melakukan diversifikasi barang dagangan dan diversifikasi usaha. (2) Mentaati peraturan atau imbauan yang diberikan pihak kecamatan/kelurahan dan menjaga hubungan baik dengan pihak lain (masyarakat sekitar dan pemasok/juragan) agar tetap dapat berjualan di lokasi usaha saat ini. Serta ikut menjaga ketertiban dan kebersihan di sekitar lokasi usaha. (3) Mencoba untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan, misalnya perubahan harga, yang mempengaruhi usahanya. (4) Melayani pembeli atau pelanggan dengan baik, termasuk memberikan kesempatan menunda pembayaran.

Kemudian riset Susilo *et al.*, (2002) menemukan bahwa strategi yang diterapkan oleh unit usaha industri kecil dan kerajinan rumah tangga (IKKRT) mempunyai beberapa karakteristik atau ciri-ciri: (1) tanpa perencanaan (informal), (2) lebih bersifat individual ketimbang kolektif, dan (3) terfokus pada strategi untuk *bertahan* ketimbang strategi yang diarahkan untuk persaingan di pasar (*competitive strategy*). Dalam penerapan strategi, pengusaha IKKRT sangat fleksibel dan adaptif dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh mereka. Sebagai contoh, produsen mebel kayu mencoba mencari alternatif bahan kayu selain kayu jati yang pasokannya semakin terbatas dan harganya semakin mahal. Produsen makanan bakpia yang melibatkan agen wisata dan perjalanan serta tukang becak untuk memasarkan dan menjual hasil produksinya. Cakupan riset ini adalah IKKRT di wilayah Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, dan Kabupaten Klaten. Besar sampel dalam riset ini mencakup 320 unit usaha.

Susilo dan Handoko (2002) juga menemukan bahwa puncak krisis ekonomi tahun 1997 – 1998 memaksa industri kecil menengah menerapkan berbagai cara atau strategi agar tetap mampu mempertahankan usahanya. Indikator termaksud ditunjukkan dengan industri tersebut tetap mampu memproduksi. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan mengurangi jam kerja dari operasi unit usahanya. Dengan cara demikian pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak terjadi. Konsekuensi dari penerapan strategi bertahan ini adalah terjadinya penurunan *employment*. Penelitian ini mencakup beberapa industri kecil menengah di Yogyakarta. Metode yang diterapkan adalah survei lapangan, sedangkan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Besar atau ukuran sampel sebanyak 100 responden.

Studi strategi bertahan industri kecil konveksi di Salatiga dalam menghadapi krisis ekonomi dilakukan oleh (Kaballu dan Kameo, 2001). Metode riset yang digunakan dengan survei lapangan dan data dianalisis secara deskriptif. Hasil dari kajian tersebut adalah pengusaha melakukan strategi meningkatkan harga jual produk untuk menutup kenaikan biaya produksi. Mereka tidak mempunyai strategi lain untuk mempertahankan usahanya. Kenaikan harga bahan baku pada saat krisis ekonomi memaksa pengusaha harus menaikkan harga produk konveksi yang mereka jual. Penelitian ini dilakukan pada tahun 1999, mencakup kota Salatiga dan wilayah sekitarnya.

Selanjutnya salah satu kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Susilo dan Ariani (2001) adalah industri kecil di wilayah Kabupaten Klaten mempunyai berbagai strategi bertahan agar usahanya tetap dapat berjalan. Strategi bertahan tersebut dilakukan untuk menghadapi perubahan pada saat krisis ekonomi berlangsung. Sebagai contoh, produsen makanan kecil untuk mensiati kenaikan harga bahan baku atau faktor produksi dilakukan dengan menaikkan harga jual, dan mempertahankan harga jual. Salah satu cara untuk mempertahankan harga jual maka produsen melakukannya dengan cara memperkecil ukuran produk makanan yang dijual. Cara yang lain adalah mengubah komposisi input

atau faktor produksi dari produk makanan. Riset ini menggunakan metode survei lapangan dan analisis deksriptif. Ukuran sampel yang dilibatkan sebanyak 100 produsen.

METODE PENELITIAN

Lokasi

Lokasi penelitian dipilih merupakan pusat/sentra industri makanan di Kota Yogyakarta, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Sentra industri makanan dalam riset ini meliputi industri makanan dalam riset ini meliputi industri Bakpia (Kecamatan Ngampilan dan Kecamatan Umbulharjo), Roti, Kue, dan *Snacks* (Kecamatan Kraton, Kecamatan Pakualaman), dan Makanan Gorengan (Kecamatan Gondokusuman, Kecamatan Gondomanan).

Bakpia adalah makanan khas untuk oleh-oleh dari Yogyakarta, terbuat dari terigu, gula, dan isinya dapat berupa kacang hijau, coklat, atau keju. Sedangkan *snacks* adalah makanan kecil di luar roti dan kue, seperti misalnya sosis, resoless, lempeng, dan sebagainya. Makanan gorengan berupa tahu goreng, tempe goreng, pisang goreng, dan berbagai jenis makanan goreng lain, pada umumnya proses produksi dan berjualan di pinggir jalan (pedagang kaki lima).

Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam riset mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh wawancara berdasarkan kuesioner yang telah disiapkan dan juga wawancara mendalam dengan produsen makanan skala mikro-kecil, asosiasi produsen/pengusaha yang terkait, dan dinas/instansi terkait. Data primer yang dikumpulkan antara lain profil responden (nama, alamat, pendidikan), umur/lama usaha, jumlah tenaga kerja, hambatan usaha, dan strategi bertahan.

Penentuan sampel, khususnya untuk jenis dan lokasi industri makanan dilakukan dengan metode *purposive sampling* (Kuncoro, 2009). Untuk responden produsen makanan, penentuan sampel ditentukan dengan *convenience sampling* (Sekaran, 2009). Kemudian data sekunder bersumber dari survei literatur dari berbagai sumber, termasuk penelusuran melalui internet. Data yang sekunder yang dikumpulkan antara lain lokasi industri kecil yang menjadi responden dan data sekunder lain yang mendukung analisis hasil riset.

Metode Analisis

Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Dalam riset yang menggunakan analisis deskriptif pada dasarnya mengidentifikasi karakteristik dari fenomena yang diamati atau melakukan eksplorasi kemungkinan hubungan dua atau lebih fenomena (Leedy and Ormrod, 2005). Pengertian yang lain, dalam analisis deskriptif memberikan gambaran pola-pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat

dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna (Kuncoro, 2009). Selanjutnya dalam analisis deskriptif dilakukan interpretasi atas data dan hubungan yang ada dalam penelitian tersebut.

Dalam analisis deskriptif dapat dilakukan komparasi antara hasil penelitian dengan hasil-hasil penelitian terkait dan dilakukan korelasi antara hasil-hasil penelitian tersebut dengan teori atau konsep yang relevan (Kuncoro, 2009). Kemudian analisis secara deskriptif dapat juga dilakukan dengan teknik statistik yang relatif sederhana, seperti misalnya menggunakan tabel, grafik, dan ukuran tendensi sentral yaitu nilai rata-rata, nilai tengah, dan modus. Dengan demikian sekalipun metode analisis yang digunakan dalam riset ini relatif sederhana, namun dapat memberikan informasi yang memadai sesuai dengan tujuan penelitian.

Tahapan/Langkah Penelitian

Adapun tahapan /langkah penelitian sebagai berikut:

- (1). Melakukan pengumpulan data sekunder dari instansi/lembaga yang telah disebutkan di atas. Sumber data sekunder lainnya bersumber dari majalah, surat kabar, jurnal, publikasi lainnya dan penelusuran melalui internet.
- (2). Melakukan survei terhadap 100 (seratus) produsen makanan skala kecil untuk mencari data dan informasi yang sesuai dengan tujuan studi. Besar/ukuran sampel (*sample size*) untuk masing-masing kelompok industri makanan adalah Bakpia (30 produsen), Roti, Kue, *Snacks* (30 produsen), dan Makanan Gorengan (40 produsen). Survei dilakukan dengan cara melakukan wawancara berdasarkan kuesioner yang telah disiapkan. Survei dilakukan pada bulan Juni – Juli 2008.
- (3). Melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap 6 (enam) produsen makanan skala kecil yang mewakili sampel atau responden. Metode yang dipilih untuk menentukan sampel adalah *convenience sampling*. Tujuan dilakukan wawancara mendalam agar diperoleh informasi yang lebih mendalam dari jawaban-jawaban yang telah diberikan berdasarkan pertanyaan dalam kuesioner.
- (4). Melakukan wawancara mendalam pihak-pihak terkait yaitu asosiasi produsen makanan, pemasok bahan baku, pedagang makanan, konsumen, dan instansi terkait. Penentuan sampel dilakukan dengan *convenience sampling*.
- (5). Dari data primer dan sekunder yang terkumpul, baru kemudian diolah dan diuji secara statistik sesuai dengan tujuan penelitian.
- (6). Pelaporan riset, presentasi riset, revisi, dan penulisan artikel untuk dipresentasikan dalam seminar/simposium nasional. Setelah melewati tahapan tersebut kemudian dikirim ke jurnal yang terakreditasi.

Batasan Operasional

Batasan operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1). Industri makanan adalah kumpulan dari produsen/unit usaha yang memproduksi makanan jenis Bakpia, Roti, Kue, *Snacks*, serta Makanan Gorengan.

- (2). Industri skala kecil adalah produsen/unit usaha yang memperkerjakan 1 – 19 orang tenaga kerja produksi.
- (3). Kenaikan harga pangan adalah kenaikan harga dari tepung terigu, kedelai, gula, dan minyak goreng.
- (4). Kenaikan harga energi adalah kenaikan harga dari BBM bersubsidi (minyak tanah, minyak solar, dan premium), gas elpiji (LPG), serta tarif dasar listrik (TDL).
- (5). Strategi bertahan adalah tindakan/cara yang dilakukan oleh produsen agar usahanya tetap berproduksi/beroperasi/berjalan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Profil responden difokuskan pada aspek lamanya menjalankan usaha dan jumlah tenaga kerja. Dari aspek lamanya usaha yang telah dijalankan ternyata sangat bervariasi (Tabel 3). Sebagian besar responden (40%) telah menjalankan usahanya antara 11 – 15 tahun. Selanjutnya responden telah menjalankan usahanya selama 6 – 10 tahun (25%) \geq 16 tahun (21%), dan \leq 5 tahun (14 %). Jika dicermati lebih jauh, maka sebagian besar responden yang baru menjalankan \leq 5 tahun merupakan produsen Makanan Gorengan. Dengan demikian mereka dapat dianggap sebagai pendatang baru (*new entrant*) dalam usaha tersebut. Untuk usaha skala mikro-kecil, termasuk makanan gorengan, merupakan industri yang kompetitif.

Dalam industri ini ditandai dengan tidak adanya hambatan masuk (*barriers to entry*) dan hambatan keluar (*barriers to exit*) (Pindyck dan Rubinfeld, 2003). Satu-satunya yang dapat disebut sebagai hambatan adalah lokasi usaha yang biasanya di pinggir jalan dan mereka sebagian besar dapat dikategorikan pedagang kaki lima (PKL). Di tempat tersebut produsen melakukan aktivitas produksi sekaligus menjual hasil gorengan. Dalam kondisi yang demikian maka pendatang baru (*new entrants*) dengan relatif mudah masuk ke dalam industri dan bagi produsen yang lama (*incumbent*) juga relatif mudah untuk ke luar dari industri (Lipczynski and Wilson, 2001).

Tabel 3
Lamanya Usaha Responden

No.	Lamanya Usaha	Jumlah (%)
1.	\leq 5 tahun	14 (14%)
2.	6 – 10 tahun	25 (26%)
3.	11 – 15 tahun	40 (40%)
4.	\geq 16 tahun	21 (21%)
Jumlah		100 (100%)

Sumber: Hasil survei (diolah)

Untuk responden dengan pengalaman kerja ≥ 16 tahun, pada umumnya merupakan usaha lanjutan atau warisan dari orang tuanya. Sebagian besar dari mereka merupakan produsen Bakpia serta produsen Roti, Kue, dan *Snacks*. Responden terlibat dalam usaha sejak awal dengan membantu orang tua sebagai pemilik usaha (Krisnadewara dan Susilo, 2007).

Jumlah tenaga kerja yang dilibatkan dalam proses produksi oleh responden dalam riset ini disajikan dalam Tabel 4. Sebagian besar responden (44%) berusaha dengan tenaga kerja sebanyak 1 – 4 orang. Dari jumlah tersebut jika ditelusur lebih lanjut maka sebanyak 40 responden (90,91%) menjalankan usahanya dengan 2 - 3 orang tenaga kerja. Mereka merupakan produsen Makanan Gorengan. Kelompok responden dengan jumlah tenaga kerja 1 – 4 orang termasuk industri kerajinan rumah tangga (IKRT). Yang terlibat bekerja, di samping pemilik usaha sendiri juga dibantu oleh anggota keluarganya. Dalam kelompok ini hampir seluruh responden tidak memperkerjakan orang lain/bukan anggota keluarga dalam kegiatan produksi.

Kemudian responden yang tergolong industri kecil (5 – 19 tenaga kerja), hampir semua responden mengaku melibatkan orang lain atau bukan anggota keluarga sendiri dalam proses produksi. Namun demikian mereka tetap melibatkan anggota keluarga dalam proses produksi. Dalam riset ini ditemukan bahwa responden yang melibatkan tenaga kerja 5 – 10 orang sebanyak 34%, 11 – 15 orang (13%), dan 16 – 19 orang (9%) (Tabel 4). Untuk industri yang melibatkan tenaga kerja produksi sebanyak 11 – 15 orang dan 16 – 19 orang, sebagian besar merupakan responden dari kelompok industri Bakpia serta kelompok industri Roti, Kue, dan *Snacks*.

Tabel 4
Jumlah Tenaga Kerja

No.	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah (%)
1.	1 – 4 orang	44 (44%)
2.	5 – 10 orang	34 (34%)
3.	11 – 15 orang	13 (13%)
4.	16 – 19 orang	9 (9%)
Jumlah		100 (100%)

Sumber: Hasil survei (diolah)

Strategi Bertahan

Strategi bertahan yang diterapkan oleh responden pada dasarnya dapat dikategorikan menjadi 2 (dua), yaitu: (1) menaikkan harga jual produk, dan (2) tidak menaikkan harga produk. Dari hasil survei ternyata sebanyak 86 responden (86%) menyatakan menaikkan harga, sedangkan 14 responden menyatakan tidak menaikkan harga (14%). Untuk kelompok responden yang menaikkan harga, strategi bertahan yang diterapkan

mencakup: (1) menaikkan harga saja (41,86%) (2) kombinasi harga naik dan mengurangi margin keuntungan (22,09%), (3) harga naik dan mengecilkan ukuran produk (23,26%), dan (4) kombinasi harga naik, mengurangi margin keuntungan, dan mengecilkan ukuran produk sebanyak 12,79% (Tabel 5). Dari penelusuran lebih lanjut, sebagian besar dari responden yang menerapkan strategi mengurangi ukuran produk tidak diikuti dengan mengurangi kualitas bahan baku yang digunakan. Dengan demikian mereka tetap berusaha dengan mempertahankan kualitas produk.

Temuan studi ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Susilo *et al.*, (2002) serta penelitian Susilo dan Handoko (2002) yang menyatakan agar tetap mampu bertahan produsen industri kecil dan kerajinan rumah tangga (IKKRT) menerapkan strategi kenaikan harga untuk menutup kenaikan biaya produksi. Hasil kajian Kaballu dan Kameo (2001) serta Susilo dan Ariani (2001) juga memperkuat temuan hasil riset ini.

Tabel 5
Strategi Bertahan Harga Naik

No.	Strategi Bertahan	Jumlah (%)
1.	Harga produk naik	36 (41,86%)
2.	Harga naik dan margin keuntungan dikurangi	19 (22,09%)
3.	Harga naik dan ukuran produk dikecilkan	20 (23,26%)
4.	Harga naik, margin keuntungan dikurangi, dan ukuran produk dikecilkan	11 (12,79%)
Jumlah		86 (100%)

Sumber: Hasil survei (diolah)

Bagaimana dengan responden yang menyatakan tidak menaikkan harga jual? Jumlah responden yang menyatakan hal tersebut sebanyak 14 produsen (Tabel 6). Dari jumlah tersebut sebanyak 2 responden (14,29%) menyatakan tidak menaikkan harga jual dan tidak diikuti dengan strategi atau tindakan apapun. Selanjutnya yang menerapkan strategi dengan mengurangi margin keuntungan sebanyak 4 responden (28,57%), mengecilkan ukuran produk 5 responden (35,71%), dan yang menerapkan kombinasi mengurangi margin keuntungan dan mengecilkan ukuran produk sebanyak 3 responden (21,43%).

Jika dicermati lebih jauh, maka responden yang mengaku tidak menaikkan harga jual adalah dari kelompok industri yang relatif lebih besar dan mapan. Mereka sebagian besar dari kelompok industri Bakpia serta kelompok industri Roti dan Kue yang memperkerjakan 16 – 19 orang. Dengan kemampuan, pengalaman, dan ukuran/skala usaha yang telah dicapai sangat dimungkinkan strategi bertahan tanpa menaikkan harga tersebut diterapkan oleh produsen (Douglas dan Callan, 1995).

Tabel 6
Strategi Bertahan Harga Tetap

No.	Strategi Bertahan	Jumlah (%)
1.	Harga produk tetap	2 (14,29%)
2.	Harga tetap dan margin keuntungan dikurangi	4 (28,57%)
3.	Harga tetap dan ukuran produk dikecilkan	5 (35,71%)
4.	Harga tetap, margin keuntungan dikurangi, dan ukuran produk dikecilkan	3 (21,43%)
Jumlah		14 (100%)

Sumber: Hasil survei (diolah)

Dalam penelusuran lebih jauh, sebagian besar responden tidak ada yang menerapkan strategi bertahan dengan mengurangi tenaga kerja (PHK) atau mengurangi jam kerja. Temuan ini tidak sejalan dengan riset Susilo dan Krisnadewara (2007), Susilo *et al.*, (2002) serta kajian Susilo dan Handoko (2002) yang menemukan bahwa salah satu strategi bertahan yang dilakukan oleh IKKRT adalah dengan mengurangi tenaga kerja (PHK) dan mengurangi jam kerja. Perbedaan ini dimungkinkan karena pada ke-2 studi tersebut mengamati strategi bertahan dalam konteks menghadapi krisis ekonomi tahun 1998, yang dampak negatifnya bagi produsen lebih besar daripada dampak kenaikan harga pangan dan energi.

Strategi lain yang diterapkan adalah menekan biaya produksi dan melakukan efisiensi dalam produksi. Biaya yang dapat ditekan adalah biaya promosi dan biaya yang dikeluarkan dalam konteks memberi sumbangan kepada berbagai pihak, baik yang bersifat formal dan informal. Menekan margin keuntungan, juga diterapkan kepada pengecer atau tenaga penjualan. Sebagai contoh, tenaga penjualan keliling pada industri roti dan kue harus menerima kenyataan margin keuntungan yang ditetapkan produsen dikurangi. Upaya strategi lain yang dilakukan adalah dengan mengurangi kuantitas produksi. Hal ini dilakukan dikarenakan modal terbatas, namun biaya produksi meningkat. Dari hasil survei lapangan ternyata sebanyak 15 responden (15%) menyatakan melakukan pengurangan kuantitas produksi.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan responden, harapan mereka jika harga bahan baku melonjak pemerintah perlu membantu produsen skala kecil dengan operasi pasar dan subsidi harga. Dengan kebijakan tersebut pasokan barang di pasar terjamin dengan harga menjadi relatif terjangkau. Responden juga mengeluh dalam beberapa kasus pasokan LPG tiba-tiba menjadi langka di pasar. Kondisi tersebut kemudian menyebabkan harga LPG meningkat. Demikian pula pemadaman listrik secara bergilir sedikit banyak juga mengganggu aktivitas produksi, terutama untuk industri bakpia serta industri roti, kue, *snacks*.

Bagaimana dengan respon konsumen/pembeli? Berdasarkan informasi yang diperoleh di lapangan dengan cara mewawancarai 15 (lima belas) konsumen/pembeli, pada umumnya konsumen/pembeli memahami kenaikan harga jual dari produk-produk makanan. Konsumen juga mengetahui bahwa harga bahan baku serta ongkos produksi juga meningkat. Harapan konsumen adalah agar produsen tetap mempertahankan kualitas produk mereka, terutama dari sisi rasa, kebersihan, dan kesehatan.

SIMPULAN

Strategi bertahan yang diterapkan oleh responden adalah dengan menaikkan harga produk dan atau dilakukan dengan menerapkan strategi bertahan yang lain. Strategi bertahan yang lain adalah dengan menerapkan harga yang tetap atau tidak berubah dan atau diterapkan dengan strategi bertahan yang lain. Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 86% menerapkan strategi menaikkan harga produk, sisanya sebanyak 14% mengaku tidak menaikkan produk. Berbagai macam strategi bertahan yang diterapkan oleh responden pada dasarnya ditujukan agar usahanya tetap dapat beroperasi atau berproduksi.

Saran yang dapat direkomendasikan adalah kebijakan kenaikan harga energi yang dilakukan oleh pemerintah harus dilakukan pada waktu yang tepat. Kenaikan harga BBM jangan bersamaan atau jaraknya terlalu dekat kenaikan harga energi yang lain, tarif dasar listrik (TDL) dan elpiji (LPG). Dengan hal tersebut maka beban konsumen energi, terutama produsen skala mikro-kecil, menjadi tidak berlebihan. Untuk produsen makanan, strategi bertahan yang telah diterapkan sudah rasional dan hal yang perlu diperhatikan adalah kualitas produk, khususnya keamanan produk, harus menjadi perhatian agar tidak merugikan konsumen.

Keterbatasan riset ini terutama pada besar sampel dan jumlah kelompok industri makanan yang menjadi sampel masih terbatas. Untuk riset selanjutnya agar dapat dipertimbangkan untuk menambah besar sampel dan jumlah kelompok industri yang dijadikan sampel. Riset ini juga menarik untuk diterapkan pada kelompok industri pengolahan lain yang mengkonsumsi energi yang cukup besar. Untuk alat analisis juga dapat dikembangkan dengan alat analisis yang lain, misalnya analisis *conjoint* dan *analytical hierarchy process* (AHP) dan menggunakan metode *focus group discussion* (FGD) untuk menggali informasi yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Agarwal, R., and Gort, M. 1999. "The Determinant of Firm Survival", *Working Paper*, April 1999, diakses dari <http://www.ssrn.com> pada tanggal 22 Maret 2009

- Audretsch, D.B., P. Houweling, and A.R. Thurik. 1997. "New-Firm Bertahan: Industry versus Firm Effects," *NBER Working Paper*, diakses dari <http://www.nber.org> pada tanggal 22 Juni 2003.
- Bank Indonesia. 2009a. "Quick Survey Dampak Krisis Ekonomi Global Terhadap Kinerja UMKM", *Boks Pekda*, diakses dari <http://www.bi.go.id> pada tanggal 12 Februari 2009.
- Bank Indonesia. 2009b. "Hasil Quick Survey Dampak Krisis Ekonomi Global Terhadap Kinerja UMKM di Provinsi Bengkulu", *Boks 1*, diakses dari <http://www.bi.go.id> pada tanggal 12 Februari 2009.
- Belso-Martinez, J.A. 2008. "Differences in Survival Strategies among Footwear Industrial Districts: The Role of International Outsourcing", *European Planning Studies*, 16 (9): 1229-1248
- Bonk, E.T.. 1996. "The Information Revolution And Its Impact On Sme Strategy: The Asia Pacific Economic Cooperative Forum As A Model", *Journal of Small Business Management*, 34 (1): 71-77
- Caves, R.E., and M.E. Porter. 1976. "Barrier to Exit," in R.T. Mason and P.D. Qualls (eds.), *Essays on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*, Ballinger, Cambridge, MA., pp. 39-69.
- Chakravarthy, B. S. 1982."Adaptation Apromising Metaphor for Strategic Management", *Academy of Management Review*, 7: 35 – 44
- Dirgantoro, C. 2001. *Manajemen Strategik*, Cetakan 1, Grasindo, Jakarta.
- Douglas, E.J., and Callan, S. 1995. *Managerial Economics Analysis and Strategy*, 4th Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, A Simon & Schuster Company, New Jersey.
- Evered, R. 1983. "So What is Strategy?", *Lange Range Planning*, 16 (3), June 1983: 57 - 72
- Ginsberg, A., and A. Buchholtz. 1990. "Converting to for-Profit: Corporate Responsiveness to Radical Change," *Academy of Management Journal*, 9: 559-575.
- Glancey, K. 1998. "Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms", *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4 (1): 18 – 27

- Grant, M.R. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th Edition, Blackwell publishers Inc., Massachusetts.
- Indef. 2008. "Minyak, Pangan, dan Kemiskinan: Malpraktek Kebijakan Pemerintah", *Kajian Tengah Tahun Indef 2008*, PT. Indef Era Madani, Jakarta.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. 1997. "Performance Strategies for High – Growth Entrepreneurial Firms", in Reynolds et al. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA: 90 – 104
- Jensen, M.C. 1986. "The Agency Costs of Free Cash Flows, Corporate Finance, and Takeovers," *American Economic Review*: 234-256.
- Kaballu, O.U., dan Kameo, D.D. 2001. "Strategi Bertahan Usaha Kecil Dalam Menghadapi Krisis Ekonomi (Studi Industri Kecil Konveksi di Salatiga)", *Dian Ekonomi*, VII (2), September 2001: 191 - 205
- Krisnadewara, P.D dan Susilo, Y.S. 2007. "Formasi Keterkaitan Industri Makanan Bakpia Pathuk Skala Kecil di Yogyakarta", *Laporan Penelitian*, Fakultas Ekonomi UAJY, Yogyakarta. (tidak dipublikasikan)
- Kuncoro, M., 2009, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?*, Cetakan 1, Edisi revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Leedy, P.D. and Ormrod, J.E. 2005. *Practical Research: Planning and Design*, 8th Edition, Pearson Education Pte., Singapore.
- Lipczynski, J. and Wilson, J. 2001. *Industrial Organization: An Analysis of Competitive Market*, New York: Pearson Education Limited, & Prentice Hall (Financial Times).
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R., and Pride, W.M. 1989. "Strategic Adaptability and Firm Performance a Market Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, 53: 21-35.
- Pindyck, R.S., and Rubinfeld, D.L. 2003. *Microeconomics*, 6th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizatino*, 2nd Edition, Pitman Co., Marshfield, MA.
- Satyagraha, H. 1995. "Asal Muasal Strategi", *Jurnal Ekonomi Industri*, I (1): 66 - 84.

- Schindehutte, M., and M. H. Morris. 2001. "Understanding strategic Adaptation in Small Firms," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (3): 84 – 107
- Sekaran, U. 2009. *Research Method for Business: A Skill Building Approach*, 5th Edition, John Wiley and Sons Inc., USA.
- Stoica, M., and M. Schindehutte. 1999. "Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4 (1): 1-15.
- Susilo, Y. 2005. "Strategi bertahan Usaha Mikro Kecil (Studi Empiris Pedagang Warung Angkringan di Yogyakarta)", *Telaah Bisnis*, VI (2), Desember 2005: 161 - 178
- Susilo, Y.S., Ariani, D.W., dan Sukmawati, J.S. 2002. "Strategi Industri Kecil: Kasus Pada Beberapa Industri Kecil di Yogyakarta dan Surakarta", *Jurnal Ekonomi Bisnis Dian Ekonomi*, VIII (3): 443 – 458
- Susilo, Y.S., dan Ariani, D.W. 2001. "Strategi Bertahan Industri Kecil di Masa Krisis Ekonomi", *Makalah*, Konvensi II AMI dan Forum Komunikasi Hasil Penelitian Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta.
- Susilo, Y.S., dan Handoko, B.S. 2002. "Dampak Krisis Ekonomi Terhadap Kinerja Sektor Industri: Pendekatan Model Keseimbangan Umum Terapan INDORANI", *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*, XVIII (3), Juli 2002: 243 - 257
- Susilo, Y.S., dan Krisnadewara, P.D. 2007. "Strategi Bertahan Industri kecil Pasca Gempa Bumi di Yogyakarta", *Ekonomi dan Bisnis*, IX (2), Juni 2007: 127 - 146
- Susilo, Y.S., dan Soeroso, A. 2008. "Pengurangan Subsidi BBM: Apakah Pilihan Kebijakan yang Tepat?", *Proceeding*, Seminar Nasional Hasil Hasil Penelitian 2008, "Strategi Indonesia Dalam Menghadapi Kenaikan Harga Minyak Dunia" yang diselenggarakan oleh Universitas Djuanda Bogor, 19-20 Agustus 2008 di PPMKP Ciawi, Bogor, Jawa Barat.
- Susilo, Y.S., Sukmawati, dan J.S, Ariani, D.W. 2003. "Kemampuan Bertahan Industri Kecil Pada Masa Krisis Ekonomi", *Ekonomi dan Bisnis*, V (2), Juni 2003: 115 - 134
- Tambunan, T.T.H. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*, Cetakan I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Venkataraman, S., and Van de Ven, A.H. 1998. "Hostile Environmental Jolts, Transaction Set, and New Business," *Journal of Business Venturing*, 13: 231-255.
- Woo, C. Y., Cooper, A.C., Nicholls, N.C., and Dunkelberg. 1990. W.C., "Adaptation by Start-Up Firms", in Churchill, N. C. et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA: 306 – 319